

Andreas Ellenberger, Dino Stahl

# Coaching der Projektleiter als Chance zur Effizienzsteigerung

Sie erreichen die Autoren über:  
**Project Consulting Company**  
**Herbert-Weichmann-Straße 73**  
**22085 Hamburg**  
**Tel. 040.2788.1588**  
**presse@pcc-kg.com**

Im Gegensatz zum Sport ist Coaching im Berufsleben immer noch nicht selbstverständlich. Lässt sich ein Projektleiter doch einmal coachen, hagelt es mitunter hässliche Kommentare wie „Sie schaffen es wohl nicht allein“. Um solche Situationen zu vermeiden, wird auf ein Coaching meist verzichtet. Dabei kann die Wahl des „richtigen“ Coachs Erfolgchancen für ein Projekt deutlich verbessern und Kosten reduzieren. Dies bestätigen Projektleiter, die einen Coach zur Seite gestellt bekommen, der spezifische fachliche und methodische Kenntnisse mit eingebracht hat.

## Zum Verständnis des Projektleiter-Coachings

Unter Projektleiter-Coaching (PL-Coaching) versteht man gemeinhin die zielgerichtete Unterstützung und Anleitung eines Projektleiters<sup>1</sup> im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung eines Projekts. Diese Sichtweise entspricht weitgehend dem Verständnis eines Coachs im Sport, der Athleten zu Höchstleistungen führt.

In der Praxis sieht das folgendermaßen aus: Der Projektleiter erhält eine vom Stakeholder des Projekts unabhängige Person (in der Regel einen erfahrenen Projektleiter) als Sparringspartner, mit dem er seine Vorstellungen über das weitere Vorgehen im Projekt austauscht. Gemeinsam erarbeiten beide Partner fachliche oder methodische Lösungsvorschläge, die der Projektleiter meist selbst umsetzt.

## Inhalte für ein erfolgreiches Projektleiter-Coaching

### Fachliches Coaching

Beim fachlichen Coaching wird der Projektleiter durch einen externen Experten in einem neuartigen Projektthema unterstützt, für das wenig Know-how bei ihm bzw. innerhalb der eigenen Organisation verfügbar ist. Typische Beispiele im Finanzdienstleistungssektor sind Projekte zur Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS oder die Anpassung des Risikomanagements auf Grund der Basel-II-Anforderungen.

#### Andreas Ellenberger

ist Berater der Project Consulting Company KG in Hamburg.

#### Dino Stahl

ist Berater der Project Consulting Company KG in Hamburg.

## Grundregeln des Projektleiter-Coachings

Die Regelungen bezüglich des Coachings (Kommunikationsregeln, Auftreten des Coachs, Einflussnahme u.a.) werden vom Projektleiter und nicht vom Coach festgelegt.

Der Projektleiter legt fest, ob er ein fachliches und/oder methodisches Coaching wünscht.

Alle Schritte des Coachs werden im Vorfeld mit dem Projektleiter abgestimmt.

Der Coach bleibt im Hintergrund und tritt nur auf Wunsch des Projektleiters direkt in Erscheinung.

Alle Ergebnisse, Informationen, Äußerungen des Coachings werden streng vertraulich behandelt und stehen nur dem Projektleiter zur Verfügung.

Abb. 1

B.Bl. 02/2004

Der Experte hat Erfahrungen in Projekten bei anderen Finanzdienstleistern gesammelt und hilft dem Projektleiter, die fachlichen Implikationen nicht nur zu verstehen, sondern auch die spezifischen Anforderungen für die eigene Organisation zu definieren.

- ☐ Welche Bereiche müssen in welcher Form involviert werden?
- ☐ In welchem Umfang sollte eine externe Beratung eingebunden werden?
- ☐ Was sind erfolgskritische Aspekte?
- ☐ Welche Entscheidungen müssen frühzeitig getroffen werden?

Schulungen für den Projektleiter wären in diesem Fall nicht ausreichend, da er über das vermittelte Know-how hinaus eine praktische Hilfestellung zu konkreten Fragestellungen des Projekts in seinem Unternehmen benötigt.

Ein Beispiel zeigt die Vorteile. Für die Umstellung des Rechnungslegungsstandards auf IFRS werden mehrere Beratungsunternehmen aufgefordert, ihre Angebote abzugeben. Der Projektleiter erhält ein Komplettangebot für diese Unterstützungsleistungen. Es liegt im Interesse des Beraters, ein für ihn optimales Paket zu schnüren. Der Projektleiter muss deshalb verschiedene Fragen klären:

- ☐ Sind alle angebotenen Leistungen auch erforderlich sowie vollständig?
- ☐ Sind die Angebote in ihrem unterschiedlichen Umfang vergleichbar?
- ☐ Wie ist die Qualifikation der angebotenen Berater zu beurteilen?

Die angebotenen Aufwände konnten auf diese Weise, wie Abbildung 1 verdeutlicht, um über 30 % reduziert werden, nach-

dem mit Hilfe eines Coachs die Angebote verglichen wurden, bestätigen Projektleiter.

### Methodisches Coaching

Im Unterschied zum rein fachlichen stehen beim methodischen Coaching prozessuale Aspekte des Projekts im Vordergrund. Um die Effizienz zu steigern, stimmt der Projektleiter mit einem erfahrenen Projektmanager als Sparringspartner das Vorgehen im Projekt ab. Gezielt werden die Schwachstellen identifiziert und Maßnahmen zur Optimierung der Projektabwicklung abgestimmt.

Methodisches Coaching funktioniert, wenn der Coach neben dem Projektmanagement-Know-how auch den Erfahrungsschatz zahlreicher Projekte mitbringt. Er kennt nicht nur die idealtypische Theorie, sondern auch die praktischen Probleme im Unternehmensalltag. Kurzfristig können die Projektplanung kritisch überprüft und konkrete Lösungsmöglichkeiten für Problem- und Konfliktsituationen entwickelt werden.

Wer kennt nicht diese Situation aus der Praxis? Ein neues Projekt wird aufgesetzt, ein Projektleiter gesucht, der sich durch dieses Projekt beweisen bzw. auszeichnen soll. Jedoch wird er weder in ausreichendem Maß von seinen Linienaufgaben freigestellt noch bekommt er Unterstützung durch erfahrene Projektleiter, da diese in anderen Projekten verplant sind. Typische Fragen des Projektmanagements sind für ihn neu.

- ☐ Ist das Projekt zum geplanten Endtermin realisierbar?
- ☐ Sind die Verantwortlichkeiten ausreichend definiert?
- ☐ Wurden die Risiken identifiziert und im Projektplan berücksichtigt?
- ☐ Ist die Kommunikation mit den Projektbeteiligten effektiv?

- Wie geht man mit Änderungen im Projektverlauf um?

Der Coach kennt diese Fragestellungen aus seiner Erfahrung und findet im Gespräch mit dem Projektleiter auf das Projekt zugeschnittene Lösungsansätze, wie ein Beispiel verdeutlicht. Zur Umstellung auf den Euro bei einem Finanzdienstleister wurde der Projektfortschritt nach Ermittlung der Umstellungsobjekte in monatlichen Meetings der Teilprojektleiter festgestellt. Dem Vorstand als Auftraggeber genühten diese Aussagen nicht. Er wollte darüber hinaus etwa wissen:

- Wie weit ist die Umstellung tatsächlich fortgeschritten?
- Läuft alles nach Plan?
- Welche Auswirkung hatte die Verschiebung einzelner Termine?
- Wer ist für die Systemumstellungen jeweils verantwortlich?

Der Projektleiter wurde daraufhin durch einen Coach methodisch im Bereich des Berichtswesens, der Projektorganisation und der Identifikation von Handlungsalternativen unterstützt. Durch das strukturierte Vorgehen wurde das Projekt transparenter. Eine Konzentration auf die Kernprobleme war möglich und unfruchtbare Diskussionen wurden beendet (s. Abb. 2).

#### Coaching-Auftrag

Eine klare Abgrenzung des Auftrags ist zwingend erforderlich, um das Coaching speziell auf die Anforderungen des Projektleiters zuzuschneiden, d.h. Art und Umfang der Coaching-Leistungen sind vor dem Start abzustimmen. Das Auftreten des Coachs gegenüber den weiteren Projektbeteiligten ist zu klären.

- Soll er im Hintergrund bleiben?
- Begleitet er Vertragsverhandlungen mit externen Beratungen?
- Tritt er gegebenenfalls auch als Moderator in Projektbesprechungen auf?
- Wird seine Rolle dem Projektteam offen gelegt?

Des Weiteren wird die Art der inhaltlichen Unterstützung festgelegt.

- Auf welche Themen soll sich das Coaching beschränken?
- Erfolgt das Coaching lediglich zu Beginn oder während des gesamten Projekts?
- Gibt es feste Coachingtermine oder wird flexibel auf Basis der Projektsituation entschieden, wann die Unterstützung stattfindet?
- Liegt der Schwerpunkt auf der Persönlichkeitsentwicklung des Projektleiters oder auf gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen?

Grundsätzlich gilt, dass der Coach verpflichtet ist, den Projektleiter und nicht den

Auftraggeber zu unterstützen. Erste Aufgabe für den Coach ist es somit, eine Vertrauensbasis zum Projektleiter aufzubauen. Beide müssen ihre Erwartungen klar kommunizieren und abstimmen. Der Auftraggeber erhält dann die Ergebnisse dieser Abstimmung. Denn eines ist klar: Wenn der Coach als „verlängerter Arm“ des Auftraggebers auftritt, ist eine offene und konstruktive Zusammenarbeit kaum möglich. Eine Beurteilung der Fähigkeiten des Projektleiters kann daher nie Ziel eines Coachings sein (s. Abb. 1).

#### Einsatzmöglichkeiten des Coachings in verschiedenen Projektphasen

##### Coaching zum Projektstart

Erfahrungen zufolge werden über 80 % der Probleme im Projektverlauf durch Fehler beim Aufsetzen des Projekts verursacht. Häufig sind die Annahmen für den Projektverlauf sehr optimistisch, was durch Diskussion mit einem unabhängigen Fachmann relativiert werden kann. Ein Coaching in dieser Phase könnte etwa bei folgenden Aspekten eingesetzt werden:

##### Fachlich

- Angebotsklärung (siehe Beispiel des fachlichen Coachings),
- Auswahl der unterstützenden Mitarbeiter/Berater,
- Vorbereitung/Prüfung der Machbarkeitsstudie,
- Identifikation der Projektbeteiligten/ Stakeholder.

##### Methodisch

- Abstimmung des geplanten Projektvorgehens,
- Festlegung von Methoden zur Projektabwicklung,
- Aufbau der Projektorganisation (Einbindung der Mitarbeiter),
- Erstellung des Projektplans,
- Festlegung der Projektkommunikation,
- Vorbereitung der Kick-Off-Veranstaltung.

Die Unterstützung durch Expertenwissen für fachliche Fragestellungen und Methodenwissen für die Projektentwicklung dient dazu,

- alle wesentlichen Erfolgsfaktoren bereits zu Projektbeginn zu berücksichtigen,
- die grundlegenden Entscheidungen zum Gelingen des Projekts frühzeitig treffen zu können.

Damit zeigt der Projektleiter seine Kompetenz und Handlungsfähigkeit von Projektbeginn an und gewinnt eine hohe Akzeptanz bei allen Projektbeteiligten.

##### Coaching während der Projektentwicklung

Abhängig vom Zeitpunkt und der Projektsituation dient das Coaching im Projektverlauf dazu, fachliche Fragen zu klären, effizien-

zuzunehmende Maßnahmen zu ermitteln oder mit Konflikt- und Krisensituationen umzugehen.

Den meisten Projektleitern fällt eine fundierte Beurteilung der fachlichen Aussagen aus zuarbeitenden Abteilungen schwer. Haben sie jedoch einen Coach mit Expertenwissen in der Hinterhand, so steigert das ihre Handlungsfähigkeit und letztlich auch ihre Position und ihr Ansehen im Projekt. Aussagen wie „diese Anforderung können wir im Hedge-Accounting technisch nicht umsetzen“ oder „aus fachlicher Sicht ist es zwingend erforderlich, hier noch einen zusätzlichen Report zu ermöglichen“ sind dann keine „K.o.-Argumente“ mehr, sondern können kritisch hinterfragt werden.

Die methodische Unterstützung ist dabei abhängig vom Zeitpunkt des Einsatzes eines Coachs (s. Abb. 2).

- Coaching ab Projektbeginn:** Durch regelmäßigen Kontakt kann der Projektleiter mit relativ geringem Aufwand die aktuellen Handlungsfelder durchsprechen. Er hat einen vertrauten Sparringspartner, mit dem er die nächsten Schritte diskutiert.
- Coaching im bereits laufenden Projekt:** Durch sein Know-how (Methode des Projekt-Review<sup>2</sup> etc.) kann der Coach sich sehr kurzfristig ein Bild über die aktuelle Projektsituation machen und Vorschläge zur Optimierung der Projektabwicklung herausarbeiten.
- Coaching in Krisensituationen:** Hier ist der richtige Mix von fachlichem und methodischem Coaching ausschlaggebend für den Erfolg. Gemeinsam mit dem Projektleiter werden konkrete Lösungs- und Handlungsalternativen erarbeitet oder in Abstimmung mit ihm direkt ergriffen. Der Coach hat auf Grund seiner Projekterfahrung gleiche oder ähnliche Situationen bereits erlebt und gibt seine daraus gewonnenen Erkenntnisse an den Projektleiter weiter.

Verdeutlichen lässt sich diese Strategie an einem weiteren Beispiel aus dem Finanzdienstleistungssektor. Das Projekt stockte, Erweiterungen waren fast an der Tagesordnung und jeder im Unternehmen meinte, Anforderungen an das Projekt stellen zu können. Alle Begründungen schienen plausibel, keiner ließ sich vom Gegenteil überzeugen, und der Lenkungsausschuss wollte eine klare Aussage über den Projektstatus. Der Projektleiter stand der Situation fast machtlos gegenüber. Im Rahmen des Coachings wurden auf Basis eines Projekt-Reviews

- bestehende Spannungsfelder auf die Sachebene zurückgeführt und konstruktiv aufgelöst,
- Projekthinhalte konkretisiert und klar abgegrenzt,
- Verantwortlichkeiten innerhalb von Organisation und Projekt geklärt.

## Coaching während der Projektabwicklung

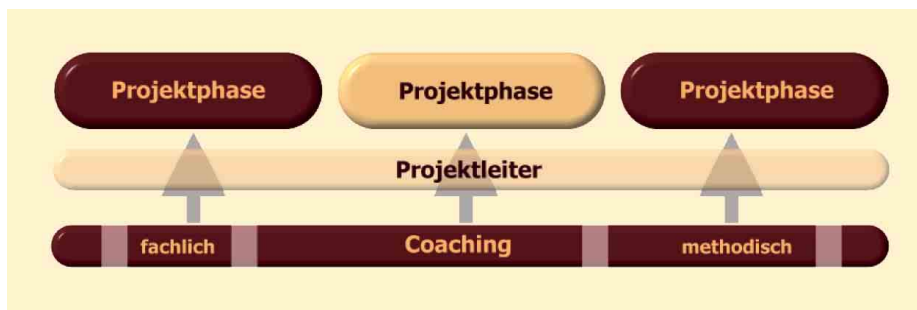


Abb. 2

B.BI. 02/2004

Der Projektleiter gewinnt somit seine Handlungsfähigkeit zurück, sorgt für Transparenz und schafft es, alle Projektbeteiligten „ins Boot zu holen“.

### Das Verhältnis von Coach und Projektleiter

#### Eigenschaften eines guten Coachs

Wie erkennt man einen „guten“ Projektleiter-Coach? Abprüfbar Eigenschaften sind

- ☐ Expertenwissen im Projektmanagement,
- ☐ Erfahrungen als Projektleiter und Coach,
- ☐ fachliches und branchenspezifisches Know-how,
- ☐ Ausbildung in Moderations- und Gesprächstechniken.

Diese Qualifikationen sind eine essenzielle Basis für die Erfolg versprechende Unterstützung. Unabdingbar ist daneben das positive „Bauchgefühl“ des Projektleiters gegenüber seinem Coach. Das lässt sich nur in den Vorgesprächen feststellen. Wenn es beiden nicht gelingt, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, ist das Coaching zum Scheitern verurteilt, denn eine offene und kooperative Zusammenarbeit ist die Basis, um gemeinsamen Ziele erreichen zu können.

#### Entwicklungschancen für Projektleiter

Coaching-Investitionen sollten nicht isoliert als kurzfristige Projektinvestition betrachten werden, denn die erhöhte Kompetenz des Projektleiters steht dem Unternehmen langfristig zur Verfügung. Ein Coaching im Sinne eines „Training on the Job“ ist eine Weiterbildungsmaßnahme.

Betrachtet man die Aufstiegschancen im Unternehmen, so zeigt sich deutlich, dass erfolgreich abgewickelte Projekte wichtige Grundlage für die Übernahme von Führungsverantwortung sind. Als Alternative zur Fach- ist die Projektablaufbahn in vielen Unternehmen als Karriereweg anerkannt.

Somit zählt das Coaching für den Projektleiter in zweierlei Hinsicht aus. Zum einen entwickelt er seine Persönlichkeit und erlernt neue Techniken, Methoden und Vorgehensweisen für künftige Aufgaben. Zum

anderen erhöht er durch erfolgreich umgesetzte Projekte seine Reputation im Unternehmen.

### Problematik des Einsatzes in der Unternehmenspraxis

Doch warum werden diese Vorteile in der Praxis nur in geringem Umfang genutzt? Dafür gibt es verschiedene Gründe.

#### Wo sind die „Guten“?

Erfahrene Projektleiter sind meist „Macher“-Typen. Viele können bzw. wollen sich nicht in die eher defensive Rolle des Coachs begeben, sie möchten sich aktiv im Projekt einbringen. Einem Großteil der Coaches dagegen fehlt der fachliche und methodische Schwerpunkt, da sie aus dem verhaltenspsychologischen Umfeld kommen. Den passenden Coach zu finden, ist vor diesem Hintergrund für ein Unternehmen nicht leicht.

#### Haben Sie das nötig?

„Externe Hilfe führt zu besseren Lösungen und ist nicht auf die fehlende Kompetenz des Projektleiters zurückzuführen.“ Dieser Satz ist bisher in vielen Unternehmen nicht verankert, ganz im Gegenteil. Die in Deutschland herrschende „Angst vor einem Gesichtverlust“, sobald man sich durch einen Coach helfen lässt, ist eines der größten Hindernisse, um externe Unterstützung anzufordern.

Fordert ein Projektleiter zur Optimierung seiner Projektarbeit einen Coach an, so muss er dies dem Projektsponsor bzw. Auftraggeber „verkaufen“. Zunächst wird lediglich der zusätzliche Aufwand gesehen, und das Eingeständnis, dass der Projektleiter nicht „perfekt“ ist. Doch zur Perfektion fehlt vielen Projektleitern die Ausbildung und Erfahrung. Wird der Coach dagegen vom Projektsponsor bzw. Auftraggeber angefordert, so vermuten viele ein Misstrauen gegenüber den Leistungen und Fähigkeiten des Projektleiters.

#### Keine Zeit für Verbesserungen?

Ein weiterer Grund, aber der sicher schlechteste Ratgeber, ist der Hinweis auf fehlende

Zeit, um sich mit dem Coach abzustimmen. In einer hektischen Projektphase kommt es vor, dass der Projektleiter sehr stark in Anspruch genommen wird. Entlastung wird dann zumeist nicht angefordert, sondern er betreibt Aktionismus und ist mit dem „Troubleshooting“ beschäftigt. Dadurch steckt er in der operativen Arbeit fest und ihm fehlt der strategische Blick für die Gesamtzusammenhänge. Es bleibt keine Zeit, über Verbesserungspotenziale und damit auch seine eigene Entlastung nachzudenken.

### Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Projekts neben der Projektzielsetzung/-abgrenzung und der Kommunikation im Projekt die Managementfähigkeiten des Projektleiters<sup>3</sup> sind. Beachtet man die Prinzipien des Projektleiter-Coachings, wird nicht nur die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Projekt gesteigert, sondern zudem die Position des Projektleiters deutlich gestärkt.

Unternehmen haben ebenfalls Vorteile. Unproduktive Konflikte, zeitliche Verzögerungen von Projekten oder ineffiziente Abwicklung mit hohen externen Kosten sind Aufwände, die sich viele Unternehmen gerade vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Situation nicht mehr leisten können und wollen. Zu den Maßnahmen, die diese Aufwände verringern können, zählt das Coaching.

Coaching ist aber kein Allheilmittel. Der Coach kann nur Hinweise auf Basis der Informationen des Projektleiters geben. Umsetzen muss diese der Projektleiter selbst. Unterstützte Projektleiter beurteilten das gezielte diskrete Coaching in der Praxis als sehr wertvolle Unterstützung bei der Erreichung von Projektzielen. Betrachtet man den damit verbundenen Aufwand, erweist sich Coaching im Vergleich zu den Gesamtprojektkosten nachweislich als eine der besten Investitionsmöglichkeiten in ein Projekt.

Der unabhängige Coach bringt seine Erfahrungen und fachliche Expertise ein und stellt diese in den Dienst des Projekts. Dadurch erreichen Projektleiter und Auftraggeber ihre Ziele meist mit geringerem Ressourceneinsatz. Letztendlich sind dadurch bedeutende Kostenpotenziale zu realisieren. ■

<sup>1</sup> Vereinfachend wird der Begriff „Projektleiter“ benutzt, in Abhängigkeit vom Projektumfang kann es sich dabei auch um den Leiter mehrerer Projekte (Programm-Manager) oder auch Teilprojektleiter im Großprojekt handeln.

<sup>2</sup> Das Projekt Review ist eine Methode der Project Consulting Company, um Verbesserungspotenziale in der Projektarbeit zu ermitteln und umzusetzen.

<sup>3</sup> Quellen: Project Consulting Company: Umfrage bei deutschen Unternehmen zum Thema Projektmanagement, Hamburg 2002; Reto von Arb: Vorgehensweise und Erfahrungen bei der Einführung von Enterprise-Management-Systemen dargestellt am Beispiel von SAP R/3, Bern 1998; Tumscheit: Immer Ärger im Projekt, Zürich 2001.